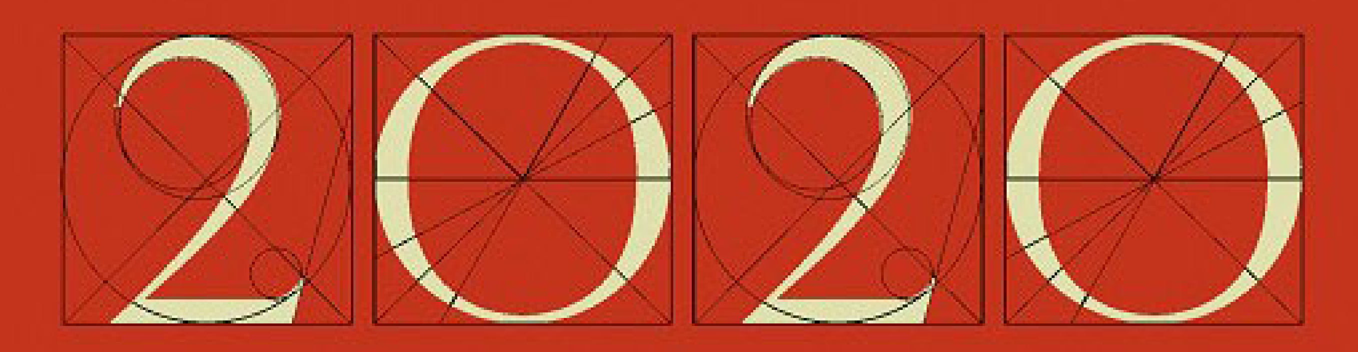


PEDRO NUENO

EMPRENDIENDO HACIA EL



Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas

DEUSTO

Emprendiendo hacia el 2020

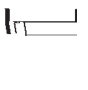
Una renovada perspectiva global
del arte de crear empresas y sus artistas

Emprendiendo hacia el 2020

Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas

Pedro Nueno

Profesor del IESE



EDICIONES DEUSTO

Agradecimentos

Tres categorías principales de personas, por lo menos, y una complementaria, merecen recibir agradecimiento al enviar este libro a la imprenta: las que te abren los ojos, las que te animan y las que arriman el hombro. En la complementaria están las que, de algún modo, te controlan la vida.

Me abrió los ojos sobre la importancia de profundizar en el arte de emprender Richard Dooley cuando era mi profesor de estos temas en la Universidad de Harvard, hace treinta años. Él impartía allí, en el Programa Master, un curso que tenía una estructura parecida a la de este libro. En aquellos tiempos, impartir un curso sobre la creación de empresas era una absoluta novedad mundial y lo que ocurría en clase era totalmente distinto de cualquier experiencia que uno hubiese podido vivir anteriormente como estudiante. El impacto de aquel curso en los alumnos era extraordinario y ello me decidió a importarlo, adaptarlo y seguir el ejemplo de Richard Dooley. Él ocupa, pues, el 100% de esta primera categoría en cuanto a agradecimientos. Hay que decir que en 2009, Harvard, Wharton, el IESE o el CEIBS en Shanghai y cualquier escuela de dirección de empresas destacada ofrece un curso como aquel, con pocas variaciones.

Muchas personas me han animado a escribir el libro. Ediciones Deusto, en las personas de Núria Barba y Carlos Martínez en esta edición, Alexandre Amat en 2005, y Juan Ramón Grijelmo y Cristina Santisteban en la anterior. También mis alumnos en los programas del IESE, particularmente los que toman el ya histórico curso NAVES (Nuevas Aventuras Empresariales), y muy especialmente quienes después de tomar el curso deciden crear su propia empresa y convertirse así en protagonistas del libro. Ellos tienen que repartirse el segundo bloque de agradecimientos.

En la categoría de quienes arriman el hombro he de citar a colegas cuyo trabajo sigo con especial interés, cuya producción me parece particularmente relevante y que permiten generosamente el contraste de mis ideas enriqueciéndolas con sus perspectivas originales. Walter Kuemmerle y Howard Stevenson, Julia Prats, Juan Roure, Juan Antonio Fernández, Rama Velamuri y Zhang Weijiong, colegas de la Harvard Business School, del IESE o del CEIBS de quienes aprendo cada día; Neus Martínez y Mathieu Carenzo del Centro de Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar del IESE; y Emily Kunze, Silvia Gomariz e Isabel Cuesta que gestionan FINAVES, la compañía de capital de riesgo creada en el entorno de mi cátedra y que constituye una fuente inagotable de experiencias y un laboratorio de iniciativa emprendedora. He de incluir también en esta categoría a aquellos emprendedores, la mayoría exalumnos del IESE, que no han tenido inconveniente en hacer público en forma de «caso» su experiencia para que otros puedan aprender analizándola. Mi asistente, Montse Rivas, se lleva también una parte relevante de esta categoría por dirigir eficazmente el tráfico global de emprendedores agresivos, alumnos y exalumnos, alrededor de mis clases, de FINAVES y de las múltiples iniciativas que organizamos desde el IESE. Finalmente un agradecimiento muy especial a José Felipe Bertrán, que apoyando al IESE con la dotación de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial, y a Eric Li de Chengwei Ventures por dotar la Cátedra Chengwei Ventures de Inciativa Emprendedora en el CEIBS. Ambos han estimulado la actividad a que hemos hecho referencia.

Naturalmente, si mi esposa Montse no me hubiese recordado insistentemente que debía seguir mejorando como autor de libros en el nuevo milenio, quizás este trabajo seguiría siendo un proyecto. Vaya, pues, también mi agradecimiento por esto.



Pedro Pablo Rubens. Fortuna

1 Introducción

Un estudio del empresario puede abordarse desde muchas perspectivas. La económica, como hizo magistralmente Schumpeter; la psicológica, al estilo de Chris Argyris; la histórica, siguiendo a Alfred Chandler; la psiquiátrica, de Abraham Zaleznick, etc. El de empresario es uno de los papeles del hombre que ha sido más estudiado. El empresario ha ido ganando terreno social en los últimos siglos postergando al noble, al clérigo y al militar, que en otros tiempos dictaban las normas. Y el empresario parece resistir mejor que sus predecesores históricos en el liderazgo social la normal reacción a la contra de quienes tienen que callar y obedecer. Los siervos se rebelaron contra los nobles, los clérigos tuvieron que ir cediendo el poder terrenal y los militares en la mayor parte de los países se fueron subordinando de mala gana a la sociedad civil. Los empresarios también tuvieron su rebelión, quizá la más grande y universal que ha existido, con el marxismo. La ideología marxista demostró que el empresario era malo para la sociedad, lo prohibió y lo hizo desaparecer en medio mundo. Los comunistas del otro medio lucharon para eliminarlo también de allí. Incluso

donde el comunismo había penetrado menos y el empresario había sido mejor aceptado, los sindicatos actuaban como si buscasen su desaparición. Pero el empresario lo ha resistido todo y hasta es posible que, como los peores virus, haya mutado y haya salido reforzado de tan duro ataque. Siempre en equilibrio difícil, pero avanzando sobre su rueda como la diosa Fortuna, los empresarios se adentran en el siglo XXI menos discutidos que nunca en todo el mundo. El siglo XX acabó abriendo a la iniciativa empresarial enormes porciones de la economía mundial que anteriormente le estaban vetadas. China, la India, Rusia, Europa Central y Oriental y África, que aparece como la nueva oportunidad, abrazaron la economía de mercado. Pero incluso donde la ley del mercado ya imperaba, procesos agresivos de privatización redujeron el enfermizo protagonismo del Estado como empresario. Podemos decir que el siglo XXI nace bajo el signo del empresario.

Pocos papeles del hombre son más envidiados que el de empresario, sin embargo. Al empresario le envidian sus empleados, los recaudadores de la Hacienda Pública que se llevan parte de los beneficios que produce, los políticos que regulan su campo de actuación, los jueces, los periodistas, los notarios que dan fe de sus operaciones, los abogados que redactan sus acuerdos, los consultores que le ayudan, sus competidores, sus vecinos, su chófer, y a veces hasta su mujer. Y si en lugar de un empresario se trata de una empresaria, la envidia es distinta, es generalmente peor. Quizá por eso no hay que extenderse mucho hablando con ellos para que nos expliquen aquello de la soledad del empresario. Seguramente Simón de Monfort también se sentía solo después de machacar a cientos de albigenses algún miércoles por la tarde en la Francia medieval. Y también se debía sentir solo Galileo frente a la receptividad a sus planteos científicos. Si la envidia es porque el empresario es injusto y nos explota o porque es más listo y le envidiamos no lo vamos a clarificar fácilmente. La realidad es que ese ser que llamamos empresario se ha abierto paso entre nosotros y se ha puesto delante. Ha apartado a otros que querían liderarnos y todos nosotros le hemos elegido a él como el ser más poderoso de la sociedad moderna y le seguimos. Y hemos organizado las cosas de tal forma que ahora es indispensable. Aunque no nos guste, es mejor que las cosas le vayan bien al

empresario porque todos dependemos de él. En este trabajo intentaremos estudiar cómo trabajan los empresarios en los momentos decisivos próximos al nacimiento de una nueva empresa. El autor debe advertir al lector de que él no siente un odio profundo al empresario ni tampoco lo tiene en un altar. Quizá por ello el trabajo no sea demasiado apasionado y sugiera más bien una clase de anatomía.

Un germen afincado en la naturaleza humana

Mientras caía el muro de Berlín, Thomas Steiger[1] pensaba en cómo desarrollar su empresa en el sector de la informática. Poco podía saber de empresas porque en la República Democrática Alemana ser empresario estaba mal visto y extraordinariamente limitado. Pero el germen estaba en todas partes. Mientras el régimen comunista de Gorbachev se venía abajo, Andrei Manoukowsky y unos cuantos amigos planeaban, todavía en la clandestinidad, el lanzamiento de una escuela de empresarios y se hacían preguntas sobre los aspectos más elementales de una empresa. Joseph Bianda[2] pretendía volver a poner en marcha su fábrica de ladrillos en la República Centroafricana en 1993. Ya lo había logrado en el pasado, pero el emperador Bokassa decidió montar su propia ladrillería y cerrar la de Bianda. ¿Por qué no van a ser emprendedores los emperadores africanos? Sobre todo cuando lo tienen tan bien para derrotar a su competencia.

Oliver Hua, MBA del CEIBS de Shanghai, dejó McKinsey en el año 2000 para crear Luban.com, un portal para la construcción en China, de la misma forma que otros jóvenes bien preparados hacían eso mismo, en ese momento, en el resto del mundo.

Ibukun Awosika, MBA de IESE, se disponía a lanzar su empresa de fabricación de muebles de oficina en Nigeria a finales de 2004, en parte para sustituir la importación.

[1] Thomas Köllermeier (1992).

[2] Caso: *Atelier Technique et Industrial Bianda SARL (ATIB)*. Caso de investigación elaborado por David Contijoch bajo la supervisión del profesor Pedro Nueno. IESE, 1993.

En 2008 Ibukun era puesta como modelo en un folleto de su antigua escuela debido a su éxito. En 2008 Xu Hang adquiría una empresa en Estados Unidos para crecer más rápido. Xu Hang fundó Mindray en China en 1991 para fabricar equipos médicos. En 2006 salió a cotizar con gran éxito en la Bolsa de Nueva York. En 2008 distribuía sus productos de alta tecnología en más de 30 países.

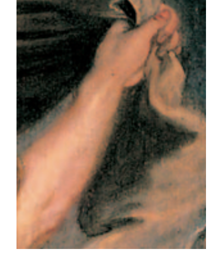
En cuanto se puede emprender aparecen emprendedores. A veces, el exceso de oportunidad es el problema. Un grupo de superempresarios chinos cenaba en 2004 en Shanghai en una celebración. Uno de ellos, del vibrante sector inmobiliario, hizo un extraño brindis: «Para que dentro de un año ninguno de nosotros esté en la cárcel.» Dado que se trataba de personas conocidas y empresas importantes, era obvia la pregunta de por qué ese brindis. Su respuesta fue: «Vivimos en un entorno con tan pocas regulaciones, con tantas oportunidades y, a veces, con tantas facilidades que no podemos saber si mañana resultará que hemos hecho algo mal.» Un año más tarde uno de los que cenaban estaba en la cárcel, sin embargo. Precisamente el que propuso el brindis.

El hecho a destacar es que el espíritu emprendedor aparece en las circunstancias más adversas. En el momento en que se permite ser empresario, alguien pone en juego la imaginación y el esfuerzo para descubrir una oportunidad y transformarla en un negocio. En los países desarrollados está más claro en qué consiste ser empresario. Este oficio está definido por una serie de metodologías, normas y leyes. La creciente concienciación de la sociedad en los países más desarrollados hacia la autorregulación del comportamiento del empresario mediante una actitud ética en el desempeño de su trabajo constituye un extraordinario avance y permite esperar que el mundo sea cada vez más habitable. En este trabajo intentaremos clarificar en qué consiste ser un buen empresario.

Empresarios y otros actores

Pero en el mundo de la empresa conviven varios actores con funciones más o menos diferenciadas y no siempre queda claro quién de ellos es el empresario. A veces, llamamos empresarios

a personas que ejercen como directivos o a quienes ocupan el puesto más alto de responsabilidad de una empresa. También llamamos, en ocasiones, empresarios a quienes representan a empresarios en organizaciones sectoriales o patronales, a nivel local, regional, nacional o supranacional. Podemos llamar también empresarios a quienes han sido colocados por el gobierno al frente de una empresa pública. En estos casos, la calidad empresarial suele correlacionarse inversamente con la satisfacción que derivan estos personajes cuando se les llama empresarios. Hay quienes ocupan la gerencia de una empresa que han concebido y creado, mientras otros son gerentes de la empresa que han heredado. Hay gerentes sin iniciativa y empleados con enormes dosis de ella que crean negocio allí donde se encuentran. Nosotros, en este libro, nos centraremos en quienes crean nuevas empresas y precisamente en los momentos históricos próximos al instante en que se concreta esa creación. Pero también vamos a hacer una referencia a quienes crean empresa dentro de la empresa, a los «intraemprendedores», pues estamos hablando del mismo fenómeno.



Acción, reflexión y desarrollo de capacidades

Muchas personas sienten una necesidad urgente de crear su empresa y se lanzan sin grandes reflexiones. Otras se lo piensan durante años y nunca llegan a lanzarse. En una nueva empresa las cosas no son nunca como se las imaginó el emprendedor y con frecuencia son más difíciles. El atolondramiento no ayuda. Ser audaz no es precipitarse. El orden en que se realizan las actividades necesarias para lanzar una nueva empresa altera el resultado. El calendario es importante. Los relatos, a veces un poco novelados, con que algunos empresarios exitosos resaltan la agilidad y el acierto de su salto inicial poco meditado quedarían totalmente eclipsados por la abrumadora superioridad de los fracasos ocurridos a muchos otros que obraron así. El «me tiré a la piscina y aprendí rápidamente a nadar» quedaría apagado por las voces de quienes dirían «me tiré a la piscina y me sacaron con diez litros de agua en el cuerpo, a punto de ahogarme».

Por otra parte, en todo el mundo, en los últimos treinta años han proliferado los cursos y programas destinados a intentar formar emprendedores o, por lo menos, a tratar de desarrollar la capacidad de emprender. Y estas actividades formativas ponen énfasis en la reflexión y el método. La técnica por excelencia alrededor de la cual gira hoy en el mundo la formación para emprender es el desarrollo del plan de empresa (*«business plan»*), un proyecto detallado de la nueva empresa, profundizando en los aspectos más importantes de la misma.

Las escuelas de dirección más prestigiosas del mundo organizan competiciones de *business plans*. En 2008, 45 profesores de la Harvard Business School intervinieron como asesores en la competición de *business plans* que se organiza entre los alumnos del master de la escuela en la que se elaboraron 100 proyectos. Casi un centenar de destacadas personalidades del mundo empresarial participaron como jueces en distintas fases de la competición.

En las principales escuelas de dirección del mundo se ha llegado a la conclusión de que una de las mejores formas de desarrollar las capacidades relacionadas con las iniciativas de emprender es llevar a los alumnos a reflexionar sobre ellas alrededor de la elaboración de un *business plan*. Las competiciones de *business plans* se han convertido hoy en día en el colofón de muchos programas MBA.

La fuerza de la marginalidad

Si recorremos mentalmente la calle mayor de nuestro pueblo o una cualquiera de las calles o avenidas de nuestra ciudad, seguramente identificaremos enseguida algunas tiendas, restaurantes, bares, pequeños hoteles o pensiones, peluquerías o talleres de reparación de automóviles, que ya estaban allí cuando éramos niños. Y esta afirmación es válida para los lectores próximos a la jubilación y es aplicable a Europa, América, Japón, Australia, Sudáfrica, etc. Si en lugar de ese análisis fácil de hacer mentalmente por cualquiera tratásemos de buscar empresas sin proyección al público, como pequeños distribuidores de recambios, pequeñas empresas de artes gráficas, pequeños contratistas de construcción, electricidad o fontanería, talleres de matricería, etc. llegaríamos, con un poco más de investigación, a la misma con-

clusión. Un mundo variadísimo de empresas que ha sobrevivido las peores y más largas caídas del ciclo económico; cambios de gobierno de conservadores a liberales y viceversa, de izquierda a derecha y viceversa; sucesión de padres a hijos o, peor aun, a yernos, o a varios hijos y varios yernos. Todo eso sin llegar a salir de la pequeñez, con frecuencia de la mediocridad y muchas veces de la marginalidad. Porque, a pesar de la energía casi infinita que se pone en juego cuando se pasa de la nada a una empresa, tan pronto como la empresa nace o desde antes de nacer incluso, una serie de fuerzas se confabulan para que la nueva empresa no se desarrolle. Por eso hay tanta marginalidad en el mundo de la empresa.

La marginalidad tiene una resistencia enorme porque detrás de ella está el sacrificio. El ejercicio que hemos pedido al lector de identificar en cualquier zona de su predilección ese número de pequeñas empresas que no han variado gran cosa en décadas, no es para encontrar ejemplos abundantes que prueben lo fácil y seguro que es ser empresario. Detrás de todos esos casos hay enormes sacrificios y algún que otro episodio dramático, cuando las cosas llegaron a ponerse tan difíciles que fue imposible atender compromisos. Pero esa capacidad de sacrificio y de vivir en la precariedad que tienen muchos empresarios son las que le confieren a la marginalidad esa resistencia y a la empresa su difícil destructibilidad.

Sin embargo, durante la vida de esa infinidad de empresas ancladas en el tiempo, que no han crecido en cincuenta años, otras empresas de su mismo sector han sido capaces de crecer y han llegado a ser multinacionales. En este trabajo haremos un pequeño esfuerzo por identificar aquello que puede llevar al emprendedor a caer inconscientemente en la mediocridad y aquello que puede distanciarlo de ella.

Emprendedores e intraemprendedores

La gran mayoría de las empresas nacen porque un emprendedor (en realidad, con frecuencia es un pequeño grupo de dos o tres emprendedores) descubre la oportunidad, concibe el proyecto y lo

pone en práctica. Pero hay un cierto número de empresas que nacen por la iniciativa de ejecutivos de empresa. Criteria, Iberdrola Renovables y Puleva Biotec entre otras, eran empresas cotizadas en la Bolsa española que nacieron en el seno de otras compañías y fueron segregadas después.

Muchas alianzas y *«joint-ventures»* han desembocado en empresas con identidad propia aunque participadas por quienes las trajeron al mundo. Porque crear una empresa separada puede ser un mecanismo adecuado para gestionar mejor un nuevo negocio dándole los elementos diferenciales en su estrategia y en su táctica que le permitan ser un competidor eficiente en su campo específico de actividad. En la bibliografía de la iniciativa empresarial suele llamarse intraemprendedor al directivo que crea nuevas empresas desde su responsabilidad dentro de una empresa. Los procesos de emprender e intraemprender tienen muchos elementos en común. En este libro ponemos énfasis en la creación de nuevas empresas, pero las ideas son válidas para intraemprender y además nos referiremos específicamente a esta problemática en el capítulo ocho.

Emprendedores en familia

Muchas nuevas empresas son familiares. Lo son porque el emprendedor es un padre de familia o porque los emprendedores son un matrimonio o por cualquier otra combinación de vínculos familiares en los puestos de máxima responsabilidad o de propiedad de la empresa en los momentos próximos a su nacimiento. La intersección de lo empresarial con lo familiar ha dado lugar a todo un campo de conocimientos en dirección de empresas. Cuestiones como el control del capital, la sucesión, el consejo de administración, la relación entre propiedad y gestión, la evaluación del desempeño, y un largo etcétera, constituyen temas típicos del debate sobre la empresa familiar. Este trabajo no pretende diferenciar explícitamente las características del fenómeno de emprender en el seno familiar de las de otro contexto cualquiera, si bien se matizan los aspectos más típicos de la problemática de las empresas que son familiares en los momentos iniciales de su andadura.

Los emprendedores y la geografía

¿Qué diferencia a un japonés de un sueco a la hora de emprender? ¿Se emprende de forma distinta en Montreal y Río de Janeiro? Aparte de diferencias obvias de estatura en el emprendedor y de climatología en el ambiente, es evidente que el contexto influye en la forma de emprender. Hay multitud de estudios sobre esto y a ello nos referiremos. Aunque el fenómeno de emprender tiene aspectos fundamentales que son ajenos al entorno en que se desarrolla, con el énfasis en la globalización de los negocios a veces caemos en una excesiva simplificación. Hay cuestiones en la dirección de empresas que son globales y susceptibles de un tratamiento desde esta perspectiva. Pero hay infinidad de aspectos en el nivel nacional, regional e incluso local, que inciden sobre los procesos del negocio y pueden llegar a ser vitales en la diferenciación estratégica. Este trabajo aborda el fenómeno de emprender desde una perspectiva internacional, poniendo más énfasis en lo que es común que en lo que es distinto en función del entorno concreto donde se emprende, pero quede clara constancia de que el autor considera que las circunstancias del entorno inmediato del emprendedor son relevantes.

Los emprendedores y la raza

En la Back Street de Saint Maarten, en las Islas Vírgenes, en la calle Florida de Buenos Aires, en las Ramblas de Barcelona y en la Quinta Avenida de Nueva York es normal encontrar empresarios de origen hindú. En la costa del Pacífico en Estados Unidos abundan los empresarios de origen chino. En Florida hay prósperas empresas regentadas por cubanos. En California hay miles de empresarios vietnamitas, norcoreanos y mexicanos que se las arreglaron para llegar allí y establecer actividades de distribución, confección, reparaciones o pequeñas transformaciones que no requieren gran capital. ¿Hay algo ligado a la raza en la iniciativa empresarial? No parece que los países que hemos elegido como

ejemplo destaquen precisamente por la agresividad empresarial de su gente. Precisamente por su entorno, durante tantos años tan poco propicio para quienes deseaban emprender negocios, podría pensarse que los ciudadanos más inquietos en este sentido habrían votado con sus pies buscando lugares en los que pudiesen sacar adelante sus ideas empresariales. Cuando uno piensa en las dificultades asociadas a crear una empresa en un entorno en el que no se domina ni la cultura, ni las leyes, ni tan siquiera el idioma, se comprende la potencia que puede llegar a tener el empuje de un emprendedor. También podría pensarse que en condiciones extremas de desamparo el riesgo es próximo al cero y, como algunos de estos empresarios dicen años más tarde: «Crear mi propia empresa era lo más fácil que podía hacer».

En Alemania había en 2004 unos 60.000 empresarios de origen turco, con una facturación próxima a los 30.000 millones de euros y un empleo total de unos 400.000 trabajadores. El número de habitantes de origen turco en Alemania ascendía a dos millones y medio. Probablemente, habida cuenta de las dificultades de estos emigrantes para salir adelante en Alemania, estas cifras reflejan un empuje emprendedor en la población emigrada superior al de sus excompatriotas que permanecieron en Turquía. Este suele ser el caso con las poblaciones emigradas. El porcentaje de emprendedores entre los emigrantes es más alto que entre la población de los países de origen. De todos modos nadie ha demostrado que una raza sea más emprendedora que otra.

El emprendedor, Supermán o enfermo mental

Supermán ha muerto. Esto lo vamos a repetir muchas veces. Nuestra sociedad utilitaria destruye tanto a los héroes como a las utopías. El empresario no es Supermán, pero a algunos les gusta pensar que están próximos a él porque tienen ciertos superpoderes. No pueden volar, pero tienen su propio avión; no pueden evitar un choque de trenes, pero pueden hacer una gran donación a una obra benéfica; no tienen visión de rayos X, pero cuando miran a un subordinado, este tiembla y dice lo que piensa. También les gusta que sus ejecutivos próximos les pinten a los competidores como

malvados capaces de utilizar cualquier procedimiento para vencer en el mercado. Como a Supermán, les gusta que el conocimiento de sus superpoderes quede restringido a un círculo limitado, sin que trascienda su verdadera identidad a la sociedad en general.

A algunos emprendedores les gusta que sus subordinados tengan una imagen de ellos por encima de la realidad. Una vez me decía un emprendedor: «A mí me gustaría que mis empleados pensasen que yo soy muy trabajador porque creo que eso les estimularía a ser también muy trabajadores y, además, yo quiero que ellos trabajen mucho. Pero el caso es que yo no soy muy trabajador. Yo paso muchas horas pensando en la empresa, pero me gusta mucho jugar al golf, ser dueño de mi tiempo y hacer un viajecito de vez en cuando.»

Hay empresarios que organizan hábilmente las cosas para crear una imagen predeterminada de sí mismos. A Francesco Garibaldi, que junto a su hermano Giuseppe construyó un gran grupo industrial en el norte de Italia, le gustaba ser visto como extraordinariamente trabajador. Sin embargo, sus colaboradores más inmediatos sabían que solía tomarse un mes entero de vacaciones en verano con su familia fuera de Italia; que alargaba los fines de semana del resto del verano al viernes y a veces al lunes, en su finca de Córcega; que esquiaba diez días en marzo, y que se tomaba unas vacaciones de dos semanas, también en la nieve, en Navidad. Para partir trimestres particularmente largos se organizaba algún viaje especial, como podía ser un safari fotográfico en Kenia. Además, a Francesco le gustaba la música y no se perdía nunca los festivales de música de Salzburgo. Como debía cultivar su intelecto, tampoco solía desperdiciar la oportunidad de asistir al World Economic Forum, de Davos, en febrero, aprovechando para esquiar si algún día las sesiones no le interesaban. Sin embargo, Francesco podía llamar a uno de sus colaboradores a las once de la noche desde algún lugar lejano y a otro de ellos a las doce, creando la impresión de estar exclusivamente atento a la marcha de las cosas. En cualquier viernes que no tuviese un compromiso, Francesco podía retener a ejecutivos de su empresa hasta entrada la noche en reuniones de trabajo en las que estimularía la discusión y se preocuparía por cuestiones de detalle. Algo parecido hacía su herma-

no Giuseppe. De hecho, la actitud de los hermanos era aceptada como un juego por sus directivos que se habían adaptado al control telefónico y podían también devolver la impresión de estar al pie del cañón, estuviesen donde estuviesen. Así, nadie engañaba a nadie, como suele ocurrir entre personas inteligentes, pero todos quedaban satisfechos.

En los primeros tiempos de su carrera emprendedora, cuando los Garibaldi ataban una oportunidad con otra, creaban su equipo humano, conseguían unos fondos que no tenían, la intensidad de su trabajo y la imagen de trabajadores incansables eran, sin duda, una herramienta y una garantía. Ellos seguramente percibían que esto era de gran ayuda y lo transformaron en un valor que a toda costa debían cultivar.

La concepción del emprendedor como una persona próxima a lo que consideraríamos mentalmente enfermizo tiene algún apoyo en estudiosos como Abraham Zaleznik, de Harvard, y su discípulo Manfred Kets de Vries, de INSEAD. Estos autores elaboran una teoría psicoanalítica del emprendedor. En su artículo «¿Puede usted sobrevivir a un emprendedor?», Kets de Vries describe, como él dice, los aspectos «más oscuros» del emprendedor. Por otra parte, John Kao, de Harvard, cita a su colega Zaleznik opinando que «Para entender la psicología del emprendedor es necesario estudiar al delincuente juvenil.» Zaleznik y Kets de Vries encuentran las raíces de la motivación emprendedora en los consabidos problemas de la infancia y la necesidad de buscar permanentemente una seguridad de la que no disfrutaron, si bien el emprendedor busca una forma constructiva de reponer esas carencias.

Quizás algunos estudiosos tienen también un lado enfermizo que les lleva a ver las cosas desde una perspectiva pesimista. El emprendedor de Zaleznik y Kets de Vries se aferra a su empresa y es un drama cuando la lógica plantea la conveniencia de una sucesión o desinversión. Mientras, David Stein, de Stein Hotels, afirmaba, en 2004 en una conferencia en IESE, que «había dicho a su equipo directivo que cuando estuvieran dispuestos podían comprarle la empresa». Es cierto que muchos emprendedores son difícilmente separables de sus empresas y estas viven una evolución paralela al ciclo vital del emprendedor. Por eso hay rasgos de la personalidad del emprendedor, querencias y hasta manías y capri-

chos que se incrustan en la cultura de su empresa y se convierten en práctica habitual en la misma. Seguramente podríamos llegar a ponernos de acuerdo en que, cuando hablamos de emprendedores, no hablamos ni de Supermán ni de enfermos mentales, sino simplemente de seres humanos como los demás.

Perspectiva del libro

El autor viene impartiendo en el IESE un curso sobre iniciativa emprendedora desde hace más de treinta años. El curso tuvo su inspiración en el que se impartía entonces en la Harvard Business School y fue uno de los primeros que se ofrecieron en Europa. Durante estas tres décadas, más de cincuenta casos de emprendedores de distintas nacionalidades han sido elaborados por el autor, que además ha seguido con interés el desarrollo de muchas empresas lanzadas por sus exalumnos. En 1999, el autor creó un primer fondo de capital de riesgo, FINAVES I, destinado a participar en el capital de empresas creadas por exalumnos del MBA del IESE. A este fondo siguieron otros, FINAVES II y FINAVES III. Hasta finales de 2008, estos fondos participaron en el lanzamiento de una veintena de compañías en distintos países. Trabajando desde el mismo campus, estos fondos constituyen un laboratorio de iniciativa emprendedora. Los cursos, los casos, los fondos son la base principal de experiencias en las que se apoya este libro. Se trata, por tanto, de un trabajo eminentemente práctico, con ideas surgidas de la realidad de la propia actividad del emprendedor, diseccionadas y analizadas en la clase y devueltas a la realidad de forma algo más estructurada como resultado del trabajo académico.

El modelo que sirve de hilo conductor para este libro es bastante simple. Se trata de una especie de ciclo de vida de la nueva empresa. La fase inmediatamente anterior al nacimiento de la nueva empresa, que llamamos *fase prenatal*, analiza el conjunto de problemas previos al lanzamiento de la empresa y sugiere métodos para abordar la reflexión que debería preceder a ese punto de no retorno que es crear una nueva empresa. Si no es recomendable que una futura madre

fume o tome determinados medicamentos, tampoco lo es que un futuro emprendedor se excite excesivamente con las ilusiones propias de un éxito imaginado. Si es recomendable que una futura madre practique ciertos ejercicios físicos cada día, mientras que para otra es más recomendable el reposo, también para los emprendedores es importante practicar ejercicios mentales de reflexión que pueden poner más énfasis en unos puntos que en otros en función de la edad, estado anímico, posición económica, carrera, del emprendedor.

A la fase prenatal sigue la *fase de nacimiento* de la empresa. Una energía enorme se pone en juego para pasar de la nada, o del proyecto, a la primera célula viva de una nueva empresa. Una vez nace la empresa, hay un conjunto de características que la van a acompañar durante mucho tiempo y que, como el ADN de las células de los seres vivos, determinará la naturaleza de su evolución. Hay empresas que nacen prematuras, las hay que nacen con defectos congénitos, las hay que nacen fuertes y con gran energía y las hay que nacen muertas. A diferencia de lo que ocurre con los seres vivos, cuyos padres tienen un control muy limitado sobre las características que tendrán al nacer, en el caso de las nuevas empresas, los emprendedores sí pueden influenciar notablemente en las características de las empresas recién nacidas.

El paso a paso del parto de la nueva empresa es importantísimo, pero la emoción del momento puede llevar al emprendedor a olvidarse de aspectos cruciales, a no encontrar la secuencia óptima para sus acciones, a apresurarse o atrasarse, a comprometer demasiado o menos de lo necesario. El entorno del nacimiento de la empresa cuenta con una riqueza extraordinaria de personajes e instituciones. Están los viveros o incubadoras, los profesionales del capital de riesgo o del capital semilla, los parques tecnológicos, los centros de creación de empresas, los programas públicos de apoyo a la creación de empresas, las ventanillas únicas, que a veces permiten a muchos que no son capaces de crear empresas vivir a costa de quienes se deciden a hacerlo.

Tras la fase de nacimiento viene la *fase posnatal*. Aquí el emprendedor o emprendedores han podido comprobar que la visión de empresa que concibieron es viable. Con más o menos correcciones, es evidente que la cosa va: se vende, se produce el bien o el servicio objeto del negocio, se cobra y así sucesiva-

mente. En la empresa entra dinero y sale dinero de ella. Un balance, una cuenta de explotación y un presupuesto de tesorería palpitan. No es necesaria la fuerza infinita del primer momento porque en la nueva empresa empieza a darse la tranquilizadora repetición de hechos: vender, producir, cobrar, vender, producir, cobrar. Es la tranquilidad de los primeros diseñadores de automóviles cuando después de poner en marcha un nuevo motor a golpe de manivela este seguía girando con tranquila regularidad. En la fase posnatal empieza a haber algún minuto para pensar en el futuro y es cuestión de aprovecharlo para conseguir que la primera célula se desarrolle. En la fase posnatal prácticamente todas las empresas son aún marginales y dependiendo de lo que se haga en esta fase se conseguirá salir de la marginalidad y alcanzar el desarrollo. En la fase posnatal se puede también descubrir que la nueva empresa ha nacido con serios problemas; en esta fase se puede diagnosticar que por mucha hormona del crecimiento que se le inyecte, la nueva empresa va a seguir enana porque la evidencia demuestra que una serie de supuestos que debían estimular un rápido crecimiento son incorrectos. Si la dura realidad demuestra la inevitable marginalidad del proyecto, un acertado y frío diagnóstico pueden aconsejar cancelar el proyecto antes de que consuma un volúmen excesivo de tiempo, recursos y prestigio.

Durante el período que se conoció como «la nueva economía», que tuvo su momento álgido alrededor de 1999, se puso de moda el concepto «ronda de financiación». Infinidad de empresas en la fase posnatal no mostraban signos relevantes de vitalidad. Los emprendedores, sin embargo, convencían a su entorno a seguir aportando dinero. Se hablaba con normalidad de ritmos de quema de dinero (*«cash burn»*). Los fondos no se dedicaban a explorar alternativas alrededor del concepto de negocio original, sino a insistir en él aunque fuese en contra del propio mercado.

La primera década del siglo XXI encontró a los inversores «quemados» por la tecnología y el *cash burn*. Fue más una década de proliferación de fondos de *«private equity»* más dispuestos a invertir en empresas que ya hubiesen demostrado un cierto potencial que en nuevas empresas. Con todo, hasta bien avanzada la dé-

cada, las valoraciones abusaron del concepto EBITDA (Beneficios Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones) aplicando optimistas multiplicadores del mismo.

Si todo va bien se llega a la *fase de crecimiento.* Pocas empresas llegan hasta ella, pero esta fase es la clave de la mejora de nuestra sociedad. Las grandes empresas bien conocidas y establecidas, las IBM, Philips, Ford, no destacan precisamente por su capacidad de crear puestos de trabajo. Buena parte de su crecimiento es por adquisiciones a las que sigue una racionalización. El empleo total de las 500 empresas más grandes (incluido el de sus adquiridas) ha decrecido en las dos últimas décadas. Las pequeñas empresas marginales ni pierden ni ganan, pero tampoco ofrecen futuro, entusiasmo y calidad de vida. Solo las empresas con crecimiento crean nuevos puestos de trabajo de calidad, estimulan la competencia y animan la economía. Pero la vida cambia dramáticamente en la nueva empresa cuando se trata de poner el acelerador en el desarrollo. Cosas que eran fundamentales para el nacimiento de la empresa ahora son innecesarias y otras cosas pasan a ser cruciales. Puede ocurrir que las cosas cruciales estén entre aquellas que el emprendedor más desprecia: un buen sistema de control, un equipo de directivos profesionales, socios capitalistas, alianzas con empresas distribuidoras, etc. Si el emprendedor no es capaz de cambiar, aprender, morderse la lengua y ser distinto probablemente no habrá desarrollo.

El plan del libro sigue este modelo simple y longitudinal de la vida temprana de la empresa, con un capítulo dedicado a cada una de estas fases (capítulos 3 a 6). Previamente se analiza la figura del emprendedor (capítulo 2) en el contexto de los otros actores que encontramos en el mundo económico. El capítulo 7 profundiza en la perspectiva ética de la iniciativa empresarial: aunque ser emprendedor es el mejor servicio que se le puede hacer a la sociedad, un emprendedor tiene múltiples oportunidades de ser desleal con la sociedad, con sus socios y con sus empleados. El capítulo 8 profundiza en el proceso de emprender cuando este tiene lugar en el interior de una empresa existente. El capítulo 9 analiza selectivamente la copiosa aportación que desde el mundo académico se ha hecho al campo de la iniciativa empresarial. Finalmente, el capítulo 10 presenta las conclusiones principales del trabajo.

Las ideas que se presentan a lo largo de este libro se apoyan en ejemplos y casos reales. Muchos de estos casos están publicados y disponibles en distintas bibliografías de casos y, por tanto, se ofrece la referencia. Algunos corresponden a casos no publicados, no autorizados o de uso restringido. En ocasiones se han cambiado nombres o datos para mantener el anonimato cuando los emprendedores lo han preferido así.

Las ilustraciones se han incluido con permiso del Museo del Prado, de Madrid, y se relacionan con el tema de cada capítulo.





Pedro Pablo Rubens. Campesinos bailando

ZALEZNIK, Abraham y KETS DE VRIES, Manfred: *Myths and Realities of Entrepreneurship*. Power and the Corporate Mind. Houghton Mifflin Company, Nueva York, NY, 1975.

Emprendiendo hacia el 2020
Pedro Nueno
ISBN edición en papel: 978-84-234-2692-8

No se permite la reproducción total o parcial de este libro,
ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión
en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico,
mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos,
sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción
de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito
contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes
del Código Penal)

© del diseño de la portada, El taller interactivo, S. L., 2009

© Pedro Nueno, 2009

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2009
Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (PDF): abril de 2011

ISBN: 978-84-234-2829-8 (PDF)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com